

AECB STRATEGIC PLAN 1999

March 1999



Atomic Energy
Control Board

Commission de contrôle
de l'énergie atomique

Canada

TABLE OF CONTENTS

OUR STRATEGIC PLAN	1
Our Strategic Directions	1
Implementation	3
IMPLEMENT THE NUCLEAR SAFETY AND CONTROL ACT	5
STRATEGIC DIRECTION	5
Why?	5
Our deliverables	6
Executive Committee member responsible for implementation	6
IMPROVE OUR MANAGEMENT AND LEADERSHIP CULTURE	7
STRATEGIC DIRECTION	7
Why?	7
Our deliverables	9
Executive Committee member responsible for implementation	9
REFORM OUR HUMAN RESOURCES FRAMEWORK	11
STRATEGIC DIRECTION	11
Why?	11
Our deliverables	12
Executive Committee member responsible for implementation	12
COMMUNICATE EFFECTIVELY	13
STRATEGIC DIRECTION	13
Why?	13
Our deliverables	14
Executive Committee member responsible for implementation	15
FINALIZE PROJECT 96 AND BEYOND	17
STRATEGIC DIRECTION	17
Why?	17
Our deliverables	18
Executive Committee member responsible for implementation	18
APPENDIX I TERMS OF REFERENCE FOR EXECUTIVE COMMITTEE MEMBERS LEADING THE IMPLEMENTATION OF A STRATEGIC DIRECTION	19

OUR STRATEGIC PLAN

This strategic plan provides the direction and focus required to successfully carry out our mandate in an efficient and effective manner over the next two to three years.

It gives broad corporate direction by identifying where efforts need to be focussed, and therefore provides guidance for setting priorities and allocating resources.

While we cannot ignore any aspect of our mandate, we must recognize that we will always have more work to do than can be accomplished within the resources available to us. Therefore we must set priorities and develop appropriate management systems to ensure that our major efforts and our resources are being directed towards those priorities.

Our strategic plan is not a static document. We will always be faced with new challenges, and our strategies for meeting those challenges will also have to change. Therefore our strategic plan must be seen as a guide that reflects both the ever-changing environment and our ability to deal with new or evolving changes effectively.

This plan is not intended to be a detailed operational plan. Each directorate must develop its own operational plans and procedures based on the directions in this strategic plan, and on corporate priorities and policies.

Our Strategic Directions

This strategic plan provides corporate direction for essential changes in our operations and culture. The need for these changes arises from our new legislation, from external forces that will affect the way we operate, and from internal commitments to improve how we manage our activities and value our employees.

We expect the *Nuclear Safety and Control Act* to be proclaimed by mid-1999, creating the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC), which will replace the Atomic Energy Control Board (AECB). The new legislation provides us with a clearer mandate and new powers, which we must fully understand and learn how to use effectively. It also imposes new obligations and responsibilities on us. **Our first strategic direction therefore focusses on improvements to our regulatory framework, to ensure effective implementation of the new legislation.**

In addition to this legislative change, the AECB faces a combination of major environmental and social forces. The Canadian public has higher expectations for service from government, within tightening financial constraints. We are being asked to do more with the same, or even less, resources. In the nuclear area, there has been increasing public interest and concern about the safety of nuclear activities. Recent difficulties in the Canadian nuclear power industry have raised questions about the competence and the effectiveness of the nuclear regulator. In Ontario, the government is also preparing for the deregulation and possible privatization of the electricity production industry, including Ontario Hydro's nuclear sector.

Several studies, including our own staff-led *Project 96 and Beyond*, have examined how the AECB should respond to these challenges. From these studies, it is clear that we need to significantly change our management and leadership culture to match our new mandate under the *Nuclear Safety and Control Act* and to meet the expectations of governments and the general public. **Our second strategic direction is therefore aimed at improving the management and leadership culture in our organization.**

In parallel with this objective is the need to provide working conditions that are more satisfying and stimulating. In *Project 96 and Beyond*, AECB staff and management identified several key areas related to the management of our human resources that needed to be reformed. A major revitalization of our human resources policies and programs has been undertaken. **It is essential that this be pursued and completed. The reform of our human resources framework is our third strategic direction.**

As an organization, we also need to communicate better with other government agencies with whom we work, with our licensees, with the general public, and among ourselves. The *Nuclear Safety and Control Act* imposes an obligation on us to make information widely available on issues of health, safety and environmental effects of regulated nuclear activities and on the operation of the new Commission. Increasingly, the public expects to be informed and consulted about our decision-making process, and to be involved in the regulatory process. Within government, there are pressures to harmonize activities, to avoid duplication, and to generally work together. Government policy has long required that the communications function be integrated at all levels of the management process, and that communications considerations be addressed in all government plans and activities. The AECB needs to improve its ability to meet these requirements. **Our fourth strategic direction is therefore to communicate more effectively.**

Finally, we must ensure that the accepted recommendations of *Project 96 and Beyond* are completed and implemented so that we obtain maximum value from this effort. This is a corporate commitment that must be shared by management and by all staff. **Our fifth strategic direction is to complete the implementation of *Project 96 and Beyond*.**

In summary, our strategic directions over the next few years are to:

- implement the *Nuclear Safety and Control Act*
- improve our management and leadership culture
- reform our human resources framework
- communicate more effectively
- finalize *Project 96 and Beyond*

These directions are critical, so that we can address the demands from our environment, can initiate the right actions to exploit opportunities, can make tough decisions concerning priorities, can demonstrate our success in fulfilling our mandate, and can provide all staff with meaningful challenges and rewarding opportunities for career development and the achievement of personal goals.

Meeting these strategic directions will ensure that the AECB continues to deliver high quality service while fulfilling its mandate. Every staff member and all the stakeholders that we serve will benefit from our success.

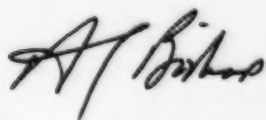
Implementation

In this first plan, the main directions for the next two to three years are highlighted for concentrated effort and expected results. These directions are described more thoroughly in the following pages. Several initiatives in support of these directions are already under way.

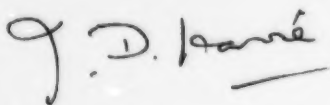
Each strategic direction will be led by a designated member of Executive Committee who will be accountable for the oversight of the associated planning and implementation activities. The terms of reference for Executive Committee members with regard to this responsibility are attached as Appendix I. Regular written reports on progress will be made to the President and the Executive Committee, and these updates will become part of the plan. Corporate management will review this plan at least annually to ensure that it remains a living document completely relevant to the AECB's working environment and mandate.

The implementation of the strategic directions will be carried out through a new "Corporate Plan" that is being developed. This annual plan will provide the link between the broad directions given in the strategic plan and the annual work plans at the directorate and divisional levels. It will provide more detail on the implementation of the strategic directions, will describe the related measurement and reporting requirements, and will indicate the implementation responsibilities and accountabilities at the corporate level. It will also assist line managers in lining up their annual work plans with the corporate objectives.

The implementation of the changes outlined in the strategic plan will require time, effort and the skills of all staff. Effective implementation of our new legislation depends on changes to our management culture. As a more effective and accountable way of managing and leading takes hold within the AECB, we will all be challenged to demonstrate innovative ways of achieving results in more collaborative and effective working relationships. At the same time, these changes will be supported by the improvements expected in our human resources framework and in our communications.



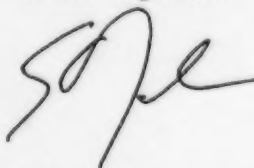
A.J. Bishop, M.D.
President



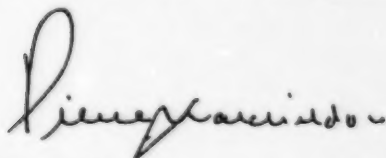
J.D. Harvie
Director General,
Reactor Regulation



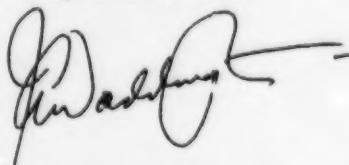
R.M. Duncan
Director General,
Fuel Cycle and Materials Regulation



G.C. Jack
Director General,
Corporate Services



P. Marchildon
Director General,
Secretariat



J.G. Waddington
Director General,
Environmental and Human
Performance Assessment

IMPLEMENT THE NUCLEAR SAFETY AND CONTROL ACT

STRATEGIC DIRECTION: *Our most urgent challenge and top priority is to ensure the effective implementation of the new Act and regulations.*

- We must adjust our operational program plans, budgets and activities to support the authorities and responsibilities of the new Act.
 - We must develop appropriate, visible, and effective regulatory management systems.
 - We must communicate these changes to ensure that all staff, licensees, the public and other stakeholders are fully aware of regulatory requirements and of the AECB's expectations.
-

Why?

With the *Nuclear Safety and Control Act* (NSC Act), Parliament has given us an improved legislative tool to reinforce the nuclear regulatory system.

We must ensure that our organization can carry out its revised and expanded mandate in an effective and efficient way. This includes developing clear documentation on regulatory requirements, training staff on the new legislation and regulations, and educating licensees to a full awareness of new regulatory requirements. We must also develop arrangements with other federal and provincial government agencies to implement regulatory functions effectively, reduce the regulatory burden caused by duplication, and adjust procedures and methods of operation to reflect the new legislation.

While new regulations and essential regulatory guidance documents will be in place when the new Act comes into effect, it will take further time to develop and implement some of the other regulatory tools that the Commission will need to be fully effective and efficient. These include, but are not restricted to, the development of a regulatory strategy document, development and implementation of assessment and compliance policies following defined standards, and systems to assess the effectiveness of our regulatory activities.

Our deliverables

- A smooth transition to the new regulatory regime under the NSC Act and its pursuant regulations.
 - Directorate and divisional operational plans, priorities, and activities that are aligned with the purpose of the NSC Act and the stated objects of the Commission.
 - Fundamental statements of regulatory policy that are consistent with the purpose of the NSC Act and that form the basis for management plans and activities.
 - Standards, assessment tools, and operational procedures that are consistent across all sectors of the new Commission, and that are clear, understandable, and meaningful.
 - Communications programs that inform staff and stakeholders of their obligations under the new Act and regulations and of the CNSC's expectations.
 - Consultation programs that take the views of Canadians into account in the development of the CNSC's plans and activities.
-

Executive Committee member responsible for implementation

P. Marchildon

IMPROVE OUR MANAGEMENT AND LEADERSHIP CULTURE

STRATEGIC DIRECTION: *We must develop an effective and efficient management system, and enhance our management and leadership skills.*

Why?

Our organization is fortunate to have professional and support staff who demonstrate a high level of expertise, skill and competence. While the presence of a high-caliber staff is essential to an organization such as ours, and while we recognize that our staff is the most important resource we have, we must also recognize that this is not sufficient to ensure that we are an efficient and effective organization. We must also have in place appropriate management systems which create a positive working environment, and which ensure appropriate utilization of our resources. We must be able to demonstrate to ourselves and to others that we are fulfilling our mandate efficiently and effectively.

We must understand our mandate, set priorities in fulfillment of that mandate, and develop management systems that enhance both the efficiency and effectiveness of our regulatory activities. We must also develop performance assessment tools that allow ourselves, Parliament, licensees, members of the general public, and nuclear energy workers to make judgements as to whether we are meeting our mandate in a responsible and adequate manner.

For this, we must meet the following requirements:

- Senior management must provide the vision and broad strategies required to fulfill our mandate.
- Roles and responsibilities must be clearly defined for all levels of management and staff, with appropriately delegated authority to fulfill those responsibilities.
- Managers at all levels must be held accountable for their management responsibilities in addition to their professional competencies. We all must learn to be comfortable with accountability, through appropriate, fair, clearly understood, and transparent performance measurement tools and evaluation systems.
- We must develop a statement of core management competencies. Our managers at every level must have the opportunity to improve management and leadership skills where required, through appropriate training and assessments.

- Recognizing that there will always be more work demanded of us than we can possibly achieve with the resources available, we must develop corporate priorities. Our managers must ensure that activities are compatible with those priorities. Likewise, budgets must be assigned in keeping with those priorities.
- We must recognize that change is inevitable, and we must accept change as a normal part of our working environment. Our management systems must allow us to anticipate and respond to rapid and unpredictable challenges. They must reduce the need for crisis management, while allowing us to react effectively in times of crises.
- Our organizational structure and management systems must help us to identify and solve problems efficiently, and to make decisions in a timely manner. We must develop appropriate follow-up systems to ensure that we meet our commitments to others.
- We must develop a set of corporate documents and policies which provide essential direction to staff, to our licensees, and to other stakeholders, including the public.
- In order to efficiently utilize our resources, we must become an organization in which staff and managers work collaboratively, without divisional or directorate barriers. During our recent reorganization, the decision was made to adopt a teamwork approach in carrying out our functions. We must make certain that this policy is carried out. We need to demonstrate that while there is power in knowledge in our organization, there is more power in the sharing of knowledge.
- We must be seen, by our individual behaviour, to support and follow corporate values.
- While leadership is the responsibility of management, every staff member must be encouraged to demonstrate leadership in his or her daily activities.
- We must preserve corporate memory by improved and appropriate documentation of our daily activities and decisions.
- We must develop internal quality assurance programs.
- We must adopt a management framework that is based on performance and results. For this, we need to develop corporate performance measurements to demonstrate to ourselves and to others that we are an effective organization.

Our deliverables

- The identification, prioritization and development of corporate core documents, policies and directions that provide the vision and broad strategies to fulfill our mandate.
 - Development within directorates of appropriate results-based management systems and operational plans to meet the above requirements.
 - Development of clear performance measurement and evaluation tools to demonstrate to what extent the above requirements are being met.
-

Executive Committee member responsible for implementation

R.M. Duncan



REFORM OUR HUMAN RESOURCES FRAMEWORK

STRATEGIC DIRECTION: We must pursue our reform of human resources policies, programs and practices in order to improve the way we manage our workforce. We need to create work conditions and opportunities that are satisfying and stimulating with mutual benefit for both the organization and the employees.

Why?

Over the past few years, we have been challenged as never before. Rapidly-changing social, demographic and technological pressures both from within and from outside our organization, such as dated human resources practices, financial constraints, and increasing public expectations, have generated dissatisfaction and frustration.

In *Project 96 and Beyond*, AECB employees responded to these challenges and made over 100 human resource recommendations to positively affect the workforce of our future. Corporate management has assembled these findings into a comprehensive reform program that focuses on our career opportunities, on assessment of performance, and on staff development. The reform program must be implemented successfully and in a timely fashion.

CAREERS

We need a new look at employee career opportunities. Both managers and staff share joint custody for developing career paths that are challenging, that depend on visible core competencies, and that meet the succession needs of the corporation. We need to develop career profiles that emphasize both generalist and specialist skills, that encourage diversification and versatility. Career opportunities should offer employees the chance to develop their full potential. Our managers have a major role as coaches and mentors to develop and support these opportunities.

PERFORMANCE ASSESSMENT

We need to overcome our discomfort with assessing performance. Assessment is a critical management tool to measure an employee's total value and effectiveness in contributing to corporate goals. Having set clear performance and results expectations, managers are accountable to realistically assess these to ensure that excellence is rewarded and performance gaps are identified. Opportunities must be offered to staff to improve in those areas where improvement is required. Managers need to communicate their assessments regularly based on a trusting relationship that encourages employee participation. Managers are accountable for the suitability of employee-task matches.

STAFF DEVELOPMENT

We must increase our efforts in staff training and development. To deal with rapid change, we must create an environment and develop opportunities for us to be appropriately challenged in acquiring the experience and skills that we need, on a continuous basis. We must emphasize both professional and people skills. Team competence depends on a balanced range of core expertise and experience. Managers are encouraged to create training and development opportunities for their employees. Employees are encouraged to seek and take advantage of opportunities to enhance and diversify their experience and their skills. Experience can be as valuable as formal training for some of the skills needed by the AECB.

Our deliverables

- Completion of the reform of human resources policies, practices and programs, in line with the directives given by Executive Committee based on over 100 recommendations from Project 96.
 - Development of an evaluation system to demonstrate that the reforms have been successfully implemented, and to assess if they are or are not achieving the desired results.
-

Executive Committee member responsible for implementation

G.C. Jack

COMMUNICATE EFFECTIVELY

STRATEGIC DIRECTION: *We must improve our communications with external decision and policy makers, opinion formers and stakeholders, and among ourselves.*

Why?

Communications play a fundamental role in everything the AECB does, and are part of many of our day-to-day activities. Whether in our regulatory dealings with licensees, discussions with other government departments and agencies, or relations with the media, local officials, interest groups or members of the public, we are expected to express the institution's viewpoints and reflect the "corporate image".

In our recent reorganization, we recognized that the AECB must become better at managing its relationships with external stakeholders, and more proactive in identifying and following up on communications opportunities. Whereas line management and staff retain direct responsibility for communications with licensees, two groups -- the External Relations and Documents Division, and the Communications Division -- are tasked with creating effective communications networks for us to use. The External Relations and Documents Division focusses on external decision and policy makers, mainly our government regulatory partners. The Communications Division addresses external opinion formers like local officials, interest groups and the media, as well as the general public. These groups also assist us to improve communications among ourselves.

Communications is a management function which must be integrated in the corporate management process. As such, managers must address the communications considerations in policy development, program planning, and program delivery.

COMMUNICATING WITH EXTERNAL DECISION AND POLICY MAKERS

The AECB has an important role to play in broader government concerns. We need to be recognized as a credible regulatory agency that is a respected source of valuable information for our federal, provincial and international regulatory partners. This helps to ensure that government decisions are made with the best available information. Conversely, to ensure corporate vitality and effectiveness, we must create opportunities to obtain relevant information that is reliable and timely. We need to know what is happening.

We must be alert to the communications context and opportunities of our programs and activities. We must ensure that AECB messages are expressed clearly in our exchanges with other government representatives to maximize our influence and to improve their understanding of our activities. We must also identify and use information sources that have potential value to the corporate program. We must counter the potential for reactive crisis with advance knowledge on matters that affect us.

COMMUNICATING WITH EXTERNAL OPINION FORMERS AND THE PUBLIC

The new Act emphasizes our duty to disseminate information. Government policy stresses that this communications responsibility is inseparable from the nature of representative government. Consequently, corporate communication activities must ensure that the AECB is visible, accessible and answerable to the public.

In our communications, we must provide information about our programs, policies and priorities in a form that the public can readily understand. We need to seek opportunities to receive public views and concerns. We need to take a more proactive approach in our relations with the media. The use of plain language to communicate with the media and the public cannot be over-emphasized. We must all realize that in both formal and informal situations with the public, our peers and the media, we are viewed as AECB ambassadors with a corporate message.

COMMUNICATING AMONG OURSELVES

Communications among ourselves are as critical to our success as those with external groups. Technology has an important and useful part to play. However, we need to recognize the limitations of electronic communication to ensure that it does not become an unsatisfactory substitute for human contact. We must place equal emphasis on the personal communications issues that arose from *Project 96 and Beyond*. Management has a fundamental responsibility to distribute and communicate the information that staff needs. Information must be shared openly, at all levels. Individual opinions are highly valued. All staff members must feel confident that they can provide feedback, make suggestions, and participate actively in problem solving. The AECB must become an organization where staff and management communicate regularly and effectively with each other.

Our deliverables

- An AECB communications policy to direct and guide us in our interactions with external decision makers and opinion formers.
- A program to develop and distribute comprehensive scientific, technical and regulatory information materials.
- Managers and staff who recognize and address the communications aspects of their programs, policies and activities.

- Programs to improve our core competencies in communications.
 - Situation indicators to monitor developing political and public issues.
 - Proactive links with other federal and provincial regulatory partners.
 - Effective communication between staff and management at all levels, and with external stakeholders.
-

Executive Committee member responsible for implementation

J.D. Harvie



FINALIZE PROJECT 96 AND BEYOND

STRATEGIC DIRECTION: *We must complete the review and implementation of the recommendations from Project 96 and Beyond.*

Why?

The results of *Project 96 and Beyond* have presented us with a challenge for change that touches every aspect of the organization. In that study, staff thoroughly examined the organizational workings of the AECB. Staff put in thousands of hours of effort to produce some 400 recommendations for fundamental change and improvement.

Few organizations undergo such a major self-examination. The successful completion of this project concurrent with the maintenance of the AECB's operational responsibilities is a tribute to the commitment, creativity and industry of AECB employees. The themes that were identified in the project recommendations clearly demonstrated the essential strength of AECB employees -- a willingness and ability to embrace change and the challenges that lie ahead. From any point of view, this project was a major success in which we can all be proud. This project has demonstrated that input from staff is essential to good management, and that staff can exercise leadership. All staff members are congratulated for their superior efforts in this initiative.

It is now the responsibility of corporate management to ensure that the value of this initiative is carried through to completion. The implementation of many of the Project 96 recommendations is under way. This must be documented and communicated to all staff. The remaining recommendations must be addressed as soon as possible.

The successful implementation of Project 96 recommendations is a corporate commitment to staff. It should also be an individual commitment of all staff members to assist in this implementation. We all owe it to ourselves to see this effort through.

Corporate management must make the decisions, provide direction, and assign responsibilities. However, in the end, it is staff that must make it work.

Our deliverables

- Completion of management review and decisions on all recommendations.
 - Plans and mechanisms developed to ensure full implementation of approved recommendations.
 - Regular updates on progress, clear information on outcomes, and proper evaluation of results.
-

Executive Committee member responsible for implementation

J.G. Waddington

APPENDIX I

Terms of Reference for Executive Committee Members Leading the Implementation of a Strategic Direction

Objective

The objective of each Executive Committee member is to ensure the effective and timely implementation of the strategic direction for which he has been assigned lead responsibility, and to keep the Committee informed on a regular basis of the progress achieved.

Responsibilities

- To prepare an action plan to implement the strategic direction.
- To assign responsibilities or form working groups to develop and implement initiatives to carry out the action plan.
- To identify the objectives (deliverables) to be attained.
- To direct and provide guidance on the implementation of the action plan.
- To develop and conduct performance measurements to assess the progress in implementing the strategic direction and in reaching objectives.
- To report quarterly to the Executive Committee and the President on the progress in implementing the strategic direction.
- To provide for the communication to managers and staff of initiatives to implement the strategic direction and of the progress achieved.
- To provide for proper coordination and communication between organizational units involved in the implementation of the strategic direction.

Authority

In carrying out his responsibility for the implementation of the strategic plan, each Executive Committee member has a corporate authority which is distinct from his line management authority and which extends across all AECB organizational units. This corporate authority must be exercised in full consultation and communication with the line management of the organizational units.

PLAN STRATÉGIQUE 1999 DE LA CCEA

mars 1999



Commission de contrôle
de l'énergie atomique

Atomic Energy
Control Board

Canada



TABLE DES MATIÈRES

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE	1
Orientations stratégiques	1
Mise en œuvre	3
MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR LA SÛRETÉ ET LA RÉGLEMENTATION NUCLÉAIRES	5
ORIENTATION STRATÉGIQUE	5
Pourquoi?	5
Résultats envisagés	6
Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre	6
AMÉLIORATION DE NOTRE CULTURE DE GESTION ET DE LEADERSHIP	7
ORIENTATION STRATÉGIQUE	7
Pourquoi?	7
Résultats envisagés	9
Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre	9
RÉFORME DU CADRE DES RESSOURCES HUMAINES	11
ORIENTATION STRATÉGIQUE	11
Pourquoi?	11
Résultats envisagés	12
Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre	12
DES COMMUNICATIONS EFFICACES	13
ORIENTATION STRATÉGIQUE	13
Pourquoi?	13
Résultats envisagés	15
Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre	15
ACHÈVEMENT DE PROJET 96 ET PERSPECTIVES D'AVENIR	17
ORIENTATION STRATÉGIQUE	17
Pourquoi?	17
Résultats envisagés	18
Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre	18
ANNEXE I	
MANDAT DES MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION CHARGÉS DE METTRE EN ŒUVRE UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE	19

NOTRE PLAN STRATÉGIQUE

Ce plan stratégique indique les orientations et les points particuliers que nous devons privilégier pour réaliser notre mandat de façon efficiente et efficace au cours des deux ou trois prochaines années.

Indiquant généralement où il faut concentrer les efforts, il servira de guide pour l'établissement des priorités et la répartition des ressources.

Nous ne devons délaissier aucune dimension de notre mandat, mais force nous est de reconnaître qu'il y aura toujours plus de travail à faire que ne permettront les ressources disponibles. Nous devons donc fixer des priorités et mettre au point des systèmes de gestion qui garantissent que nos efforts et nos ressources sont principalement axés sur ces priorités.

Notre plan stratégique est un document dynamique. Il y aura toujours de nouveaux défis, et nous devons modifier nos stratégies en conséquence. Aussi faut-il considérer le plan comme un guide qui témoigne à la fois d'un milieu en constante évolution et de notre capacité de réagir efficacement à l'évolution des dossiers connus et des situations nouvelles.

Cela dit, il n'est pas un plan opérationnel détaillé; ce sont plutôt les directions qui doivent établir leurs propres plans et procédures opérationnels en fonction des orientations du plan stratégique et des priorités et politiques de l'organisation.

Orientations stratégiques

Ce plan stratégique sert donc à orienter les changements qui doivent absolument être apportés à nos opérations et à notre culture, pour trois raisons : la nouvelle loi, des facteurs externes qui influenceront notre mode de fonctionnement, et nos propres engagements à améliorer la gestion de nos activités et à valoriser nos employés.

Nos prévoyons que la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* entrera en vigueur au milieu de 1999, créant la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN), qui remplacera la Commission de contrôle de l'énergie atomique (CCEA). La nouvelle loi nous donnera un mandat plus clair et de nouveaux pouvoirs que nous devons comprendre pleinement et apprendre à bien utiliser. Elle nous imposera aussi de nouvelles obligations et responsabilités. **Notre première orientation stratégique porte donc sur l'amélioration de notre cadre de réglementation, pour assurer une mise en œuvre efficace de la nouvelle loi.**

De plus, la CCEA est confrontée à plusieurs grands facteurs environnementaux et sociaux. Le public canadien a des attentes plus élevées que jamais en ce qui a trait aux services gouvernementaux, et ce, malgré des pressions financières de plus en plus contraignantes. On nous demande de faire plus avec les mêmes ressources qu'avant, ou même avec moins. Le public s'intéresse de plus en plus à la sûreté des activités nucléaires. Des difficultés récemment éprouvées dans l'industrie nucléaire canadienne de production d'électricité ont soulevé des questions au sujet de la compétence et de l'efficacité de l'organisme de réglementation. Enfin, le gouvernement de l'Ontario se prépare à déréglementer – et peut-être à privatiser – l'industrie de production d'électricité, y compris le secteur nucléaire d'Ontario Hydro.

Plusieurs études (notamment l'étude *Projet 96 et perspectives d'avenir* menée par nos propres employés) ont examiné comment la CCEA devrait réagir à ces défis. Il est clair d'après celles-ci que nous devons modifier appréciablement notre culture de gestion et de leadership en fonction du nouveau mandat que nous conférera la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et pour répondre aux attentes des gouvernements et du grand public. **Notre deuxième orientation stratégique consiste donc à améliorer la culture de gestion et de leadership de notre organisation.**

En parallèle, il y a aussi la nécessité de procurer des conditions de travail plus satisfaisantes et stimulantes qu'auparavant. Dans *Projet 96 et perspectives d'avenir*, les gestionnaires et les employés de la CCEA ont conclu qu'il fallait réformer plusieurs secteurs clés de la gestion des ressources humaines. Nous avons donc entrepris une grande revitalisation de nos politiques et programmes de ressources humaines qu'il est crucial de poursuivre jusqu'à la fin. **La troisième orientation stratégique est donc la réforme de notre cadre des ressources humaines.**

Comme organisation, nous devons aussi améliorer les communications avec les autres organismes gouvernementaux avec qui nous travaillons, les titulaires de permis et le grand public, ainsi qu'entre nous-mêmes. La *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* nous oblige à diffuser largement l'information dont nous disposons sur les effets des activités nucléaires réglementées sur la santé et la sûreté ainsi que sur l'environnement, et sur le fonctionnement de la nouvelle Commission. En outre, le public s'attend de plus en plus à être informé et consulté au sujet de nos décisions et à participer au processus de réglementation. Il existe aussi des pressions d'origine gouvernementale (harmoniser les activités, éviter les chevauchements et collaborer en général). La politique fédérale exige depuis longtemps que la fonction des communications soit intégrée à tous les niveaux de gestion et que tous les plans et activités du gouvernement tiennent compte des considérations en matière de communications. La CCEA doit améliorer sa capacité de répondre à ces exigences. **La quatrième orientation stratégique vise donc des communications plus efficaces.**

Enfin, nous devons voir à ce que les recommandations acceptées de *Projet 96 et perspectives d'avenir* soient parachevées et mises en œuvre, afin d'obtenir un maximum de résultats pour les efforts déployés. La direction s'y est engagée, et tous les gestionnaires et employés doivent faire de même. **La cinquième orientation stratégique est donc d'achever la mise en œuvre de *Projet 96 et perspectives d'avenir*.**

Récapitulons nos orientations stratégiques pour les quelques prochaines années :

- mettre en œuvre la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*;
- améliorer notre culture de gestion et de leadership;
- réformer notre cadre des ressources humaines;
- communiquer plus efficacement;
- achever *Projet 96 et perspectives d'avenir*.

Ces orientations seront cruciales, car elles nous permettront de donner suite aux sollicitations de notre environnement, de prendre les mesures voulues pour profiter des occasions, de prendre des décisions difficiles sur les priorités, de montrer comment nous réussissons à réaliser notre mandat, et de faire en sorte que tous nos employés puissent relever des défis stimulants et bénéficier d'occasions enrichissantes de se perfectionner sur le plan professionnel et d'atteindre leurs objectifs personnels.

La réalisation de ces objectifs stratégiques permettra à la CCEA d'assurer des services de grande qualité tout en exécutant son mandat, ce dont bénéficieront tous les employés et tous les groupes d'intéressés que nous servons.

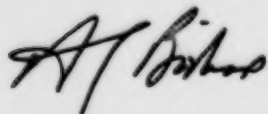
Mise en œuvre

Les principales orientations et les principaux résultats envisagés pour les deux ou trois prochaines années sont mis bien en évidence et décrits plus en détail dans les pages suivantes de ce premier plan stratégique. Plusieurs initiatives de soutien ont déjà été lancées.

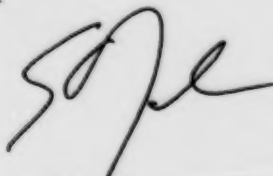
Chaque orientation stratégique sera dirigée par un membre du Comité de direction qui sera responsable de la supervision des travaux de planification et de mise en œuvre. Le mandat des membres du Comité en ce qui concerne cette responsabilité figure à l'annexe I. La présidente et le Comité de direction recevront régulièrement des rapports écrits sur les progrès accomplis. Ces rapports deviendront partie intégrante du plan. La haute direction réexaminera le plan au moins une fois par année pour s'assurer qu'il soit toujours bien adapté au mandat de la CCEA et à son milieu.

La mise en œuvre des orientations stratégiques s'effectuera au moyen d'un nouveau «Plan directeur» qui est en préparation. Ce nouveau plan reliera les orientations générales qui sont décrites dans le plan stratégique et les plans de travail annuels des directions et divisions. Il offrira plus de détails sur la mise en œuvre des orientations stratégiques, décrira les exigences de mesure et de rapport connexes, et indiquera les responsabilités de mise en œuvre à l'échelle de l'organisation. Ainsi, il aidera également les gestionnaires hiérarchiques à aligner leurs plans de travail sur les objectifs de l'organisation.

Il faudra du temps, des efforts et les compétences de tous les employés pour faire les changements décrits dans le plan stratégique. La mise en œuvre efficace de la nouvelle loi dépendra de la modification de notre culture de gestion. À mesure que s'enracinera une façon plus efficace et responsable de gérer et de diriger, nous serons tous au défi d'adopter des méthodes innovatrices qui permettent d'obtenir des résultats grâce à des relations professionnelles plus coopératives et plus efficaces. Tous ces changements seront facilités par l'amélioration de notre cadre des ressources humaines et de nos communications.



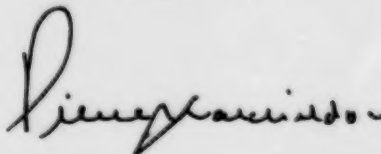
A.J. Bishop
Présidente



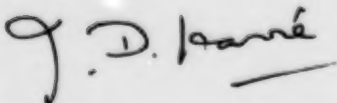
G. Jack
Directeur général
Services de gestion




M. Duncan
Directeur général
Réglementation du cycle du combustible
et des matières nucléaires



P. Marchildon
Directeur général
Secrétariat



J. Harvie
Directeur général
Réglementation des réacteurs



J. Waddington
Directeur général
Évaluation des facteurs environnementaux
et humains

MISE EN ŒUVRE DE LA LOI SUR LA SÛRETÉ ET LA RÉGLEMENTATION NUCLÉAIRES

ORIENTATION STRATÉGIQUE : *L'enjeu le plus pressant et la première de nos priorités sont d'assurer une mise en œuvre efficace de la nouvelle loi et de ses règlements d'application.*

- Nous devons ajuster les plans, budgets et activités de notre programme opérationnel en fonction des pouvoirs et des responsabilités que confère la nouvelle loi.
 - Nous devons élaborer des systèmes de gestion de la réglementation qui sont appropriés, visibles et efficaces.
 - Nous devons diffuser ces changements de façon à garantir que tous les employés et les titulaires de permis, le public et les autres intéressés soient bien au courant des exigences réglementaires et des attentes de la CCEA.
-

Pourquoi?

La *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* (LSRN) est un outil législatif amélioré que nous a donné le Parlement pour renforcer le régime de réglementation de l'industrie nucléaire.

Nous devons veiller à ce que notre organisation puisse remplir son mandat révisé et amplifié de façon efficace et efficiente. Nous devons notamment rédiger des documents limpides sur nos exigences réglementaires, familiariser nos employés avec la nouvelle loi et les nouveaux règlements, et bien sensibiliser les titulaires de permis aux nouvelles exigences réglementaires. Nous devons aussi, avec d'autres organismes fédéraux et provinciaux, mettre au point des dispositions permettant d'exécuter les fonctions de réglementation de façon efficace, de réduire le plus possible le fardeau bureaucratique lié à la duplication des exigences réglementaires, et d'adapter les procédures et modes de fonctionnement aux exigences de la nouvelle loi.

Même si de nouveaux règlements et documents d'application de la réglementation essentiels seront prêts quand la nouvelle loi entrera en vigueur, il faudra quand même du temps pour préparer certains autres outils de réglementation dont la nouvelle Commission aura besoin pour être pleinement efficace et efficiente. On devra notamment établir une stratégie de réglementation, des politiques d'évaluation et d'application selon des normes fixées, et des systèmes d'évaluation de l'efficacité de nos activités de réglementation.

Résultats envisagés

- Une transition sans heurts au nouveau régime de réglementation de la LSRN et ses règlements d'application.
 - Des plans, priorités et activités opérationnels des directions et des divisions axés sur l'objet de la LSRN et sur la mission de la nouvelle Commission.
 - Des énoncés de base sur la politique de réglementation qui tiennent compte de l'objet de la LSRN et qui constituent les fondements des plans de gestion et des activités.
 - Des normes, des outils d'évaluation et des procédures opérationnelles qui sont clairs, intelligibles et uniformes dans tous les secteurs de la nouvelle Commission.
 - Des programmes de communication qui informent les employés et les intéressés de leurs obligations en vertu de la nouvelle loi et de ses règlements, ainsi que des attentes de la CCSN.
 - Des programmes de consultation qui permettent de prendre en considération les opinions des Canadiens lors de l'élaboration des plans et activités de la CCSN.
-

Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre

P. Marchildon

AMÉLIORATION DE NOTRE CULTURE DE GESTION ET DE LEADERSHIP

ORIENTATION STRATÉGIQUE : *Nous devons mettre au point un système de gestion efficace et efficient et améliorer nos compétences en gestion et en leadership.*

Pourquoi?

Notre organisation a de la chance que son personnel professionnel et de soutien rassemble tant de compétences. Un personnel de grande qualité est essentiel à une organisation comme la nôtre; il en est même la ressource la plus importante. Toutefois, il faut reconnaître que ce n'est pas suffisant pour rendre à coup sûr l'organisation efficiente et efficace. Nous devons aussi posséder des systèmes de gestion qui créent un milieu de travail positif et assurent l'utilisation appropriée des ressources. En effet, nous devons pouvoir prouver aux intéressés comme à nous-mêmes que nous remplissons notre mandat avec efficience et efficacité.

Nous devons comprendre notre mandat, fixer des priorités pour son accomplissement et mettre au point des systèmes de gestion qui rehausseront l'efficience et l'efficacité de nos activités de réglementation. Nous devons aussi mettre au point des outils d'évaluation du rendement qui nous permettront – ainsi qu'au Parlement, aux titulaires de permis, au grand public et aux travailleurs du secteur nucléaire – de juger si nous remplissons notre mandat de façon responsable et satisfaisante.

Pour cette raison, il nous faut répondre aux conditions suivantes :

- La haute direction doit établir la vision et les grandes stratégies nécessaires à l'exécution de notre mandat.
- Les fonctions et les responsabilités de tous les gestionnaires et employés, quel qu'en soit le niveau, doivent être clairement définies, et les pouvoirs nécessaires doivent leur être correctement délégués.
- Les gestionnaires de tous les niveaux doivent rendre compte de leurs responsabilités de gestion, en sus de leurs compétences professionnelles. Nous devons tous apprendre à apprivoiser la responsabilité, ce que doivent rendre possible des systèmes d'évaluation et des mesures du rendement qui sont appropriés, équitables, transparents et compris de tous.
- Nous devons élaborer un énoncé des compétences de base en matière de gestion. Nos gestionnaires de tous niveaux doivent avoir la possibilité d'améliorer au besoin leurs capacités de gestion et de leadership grâce à des évaluations et une formation adaptées.

- Comme on nous demandera toujours de faire plus de travail qu'on ne peut espérer accomplir avec les ressources disponibles, nous devons établir des priorités globales pour l'organisation, et nos gestionnaires doivent veiller à ce que leurs activités soient compatibles avec celles-ci. Les budgets doivent aussi correspondre aux priorités.
- Nous devons reconnaître que le changement est inévitable et l'accepter comme un élément normal du milieu de travail. Nos systèmes de gestion doivent nous permettre d'anticiper des situations imprévisibles qui surviennent rapidement et d'y répondre. Ils doivent à la fois rendre moins fréquente la gestion ponctuelle tout en nous permettant de réagir comme il se doit aux crises.
- Notre structure et nos systèmes de gestion doivent nous aider à cerner et à régler les problèmes avec efficacité et à prendre des décisions en temps opportun. Nous devons aussi nous doter de systèmes de suivi qui garantiront que nous tiendrons les engagements donnés.
- Nous devons nous doter d'un ensemble de documents généraux et de politiques qui procureront des indications essentielles à notre personnel, aux titulaires de permis et aux autres intéressés, notamment le public.
- Afin d'utiliser nos ressources de façon efficace, nous devons devenir une organisation où les gestionnaires et les employés collaborent sans égard aux cloisons organisationnelles. Lors de notre récente réorganisation, il a été décidé d'adopter une approche de travail d'équipe pour remplir nos fonctions. Nous devons nous assurer que cette décision se concrétise. Nous devons démontrer que si « savoir, c'est pouvoir », on peut encore faire davantage en partageant le savoir.
- Chacun de nous doit montrer par son comportement qu'il fait siennes les valeurs de l'organisation.
- S'il incombe aux gestionnaires de montrer la voie à suivre, il faut inciter tous les employés à faire preuve de leadership dans le quotidien.
- Nous devons conserver la mémoire de notre organisation en documentant mieux qu'avant nos activités quotidiennes et nos décisions.
- Nous devons élaborer des programmes internes d'assurance de la qualité.
- Nous devons adopter un cadre de gestion fondé sur les résultats et sur le rendement. Nous devons donc établir des mesures de rendement pour prouver aux intéressés comme à nous-mêmes que nous formons une organisation efficace.

Résultats envisagés

- L'identification, la priorisation et l'élaboration de documents, politiques et orientations de base qui procureront la vision et les stratégies générales nécessaires à l'exécution de notre mandat.
 - La mise au point, dans les directions, de systèmes de gestion fondés sur les résultats et de plans d'exploitation appropriés, afin de répondre aux besoins précités.
 - La mise au point d'outils bien précis de mesure et d'évaluation du rendement, afin qu'il soit possible d'établir dans quelle mesure les besoins précités sont satisfaits.
-

Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre

R.M. Duncan



RÉFORME DU CADRE DES RESSOURCES HUMAINES

ORIENTATION STRATÉGIQUE : Nous devons poursuivre notre réforme des politiques, des programmes et des pratiques qui touchent les ressources humaines afin d'améliorer la façon dont nous gérons notre personnel. Nous devons créer des conditions de travail et des occasions stimulantes et satisfaisantes, compte tenu des avantages qui en découleraient pour l'organisation et pour les employés.

Pourquoi?

Depuis quelques années, nous avons connu des défis sans précédents. Différents facteurs sociaux, démographiques et technologiques internes et externes – par exemple des pratiques dépassées dans le domaine des ressources humaines, des contraintes financières et les attentes croissantes du public – ont été autant de sources d'insatisfaction et de frustration.

Dans le cadre de *Projet 96 et perspectives d'avenir*, les employés de la CCEA ont relevé le gant et présenté une bonne centaine de recommandations pour améliorer la cadre de gestion de nos ressources humaines. La direction les a rassemblées en un programme de réformes qui met l'accent sur les possibilités de carrière, l'évaluation du rendement et le perfectionnement professionnel. Ce programme doit être mis en œuvre correctement et dans les meilleurs délais.

CARRIÈRES

Il faut jeter un regard neuf sur les possibilités de carrière. Le gestionnaire et l'employé se partagent la responsabilité de concevoir des cheminements de carrière qui sont stimulants, qui misent sur les compétences de base connues et qui répondent aux besoins de relève. Les profils de carrière devront mettre l'accent à la fois sur les qualités de généraliste et de spécialiste et favoriser la diversification et la versatilité. Les possibilités de carrière devraient offrir aux employés la possibilité de développer pleinement leur potentiel. À cet égard, nos gestionnaires ont un important rôle à jouer comme encadreurs et mentors.

ÉVALUATION DU RENDEMENT

Nous devons surmonter notre répugnance à évaluer le rendement. En effet, l'évaluation est un outil de gestion essentiel qui permet de mesurer la valeur globale de l'employé et l'efficacité de sa contribution aux objectifs de l'organisation. Après avoir fixé des normes bien claires pour le rendement et les résultats attendus, nos gestionnaires doivent contrôler de façon réaliste les résultats obtenus pour s'assurer que l'excellence soit récompensée et que les lacunes soient cernées. Il faut aussi, s'il y a faiblesse, offrir à l'employé l'occasion de se perfectionner. De plus, les gestionnaires doivent transmettre régulièrement les évaluations aux employés, dans un contexte imbu de confiance qui favorise la participation de l'employé. Enfin, le gestionnaire est responsable de l'adéquation entre l'employé et ses tâches.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Nous devons nous occuper davantage de la formation et du perfectionnement. À une époque marquée de changements rapides, nous devons créer un milieu plein de possibilités qui nous permettra, par des stimulations appropriées, d'acquérir continuellement les compétences et l'expérience nécessaires. Il faut mettre l'accent à la fois sur les capacités professionnelles et interpersonnelles. La compétence d'une équipe dépend d'une gamme équilibrée de connaissances de base et d'expérience. On incite les gestionnaires à prévoir des possibilités de formation et de perfectionnement pour leurs employés; de leur côté, les employés sont invités à chercher les occasions de rehausser et de diversifier leur expérience et leurs compétences. Enfin, pour certaines compétences dont a besoin la CCEA, l'expérience peut être aussi précieuse que la formation.

Résultats envisagés

- L'achèvement de la réforme des politiques, pratiques et programmes qui touchent les ressources humaines, conformément aux directives données par le Comité de direction par suite de la bonne centaine de recommandations issues de *Projet 96*.
- Mise au point d'un système d'évaluation pour démontrer que les réformes voulues ont bien été apportées et pour évaluer si elles donnent ou non les résultats souhaités.

Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre

G.C. Jack

DES COMMUNICATIONS EFFICACES

ORIENTATION STRATÉGIQUE : *Nous devons améliorer nos communications avec l'extérieur (les décideurs, les chefs d'opinion et les groupes d'intéressés) et les communications entre membres de notre organisation.*

Pourquoi?

Les communications jouent un rôle de base dans tout ce que fait la CCEA; elles font partie intégrante de nos activités quotidiennes. Dans nos rapports avec des titulaires, nos discussions avec d'autres ministères ou organismes publics, ou nos relations avec des médias, des édiles, des groupes d'intérêt ou des particuliers, nous sommes supposés exprimer les points de vue de la Commission et en transmettre l'image de marque.

Récemment, lors de notre réorganisation, nous avons reconnu que la CCEA doit apprendre à mieux gérer ces rapports avec l'extérieur et devenir plus proactive, repérant les possibilités de communications et en tirant parti. Même si les gestionnaires et les employés affectés au processus d'autorisation et de permis restent directement responsables des communications avec les titulaires de permis, deux groupes – la Division des relations extérieures et des documents et la Division des communications – sont chargées de créer de bons réseaux de communication à notre intention. La Division des relations extérieures et des documents concentre son action sur les décideurs de l'extérieur, surtout ceux des ministères qui sont nos partenaires en matière de réglementation. La Division des communications traite avec des chefs d'opinion comme les élus et fonctionnaires locaux, les groupes d'intérêt, les médias et le grand public. L'une et l'autre nous aident aussi à améliorer nos communications internes.

Les communications sont une fonction de gestion qui doit faire partie intégrante des processus de gestion. Il faut donc que nos gestionnaires tiennent compte des aspects liés aux communications lorsqu'ils élaborent des politiques et qu'ils planifient et mettent en œuvre des programmes.

COMMUNICATIONS AVEC LES DÉCIDEURS DE L'EXTÉRIEUR

La CCEA a un rôle important à jouer en ce qui a trait à des dossiers plus généraux du gouvernement. Nos partenaires fédéraux, provinciaux et étrangers doivent donc considérer la CCEA comme un organisme de réglementation crédible, et aussi comme une source respectée de renseignements précieux. Nous aidons ainsi à faire en sorte que les décisions gouvernementales reposent sur les meilleures données possibles. La réciproque vaut aussi : pour garantir l'efficacité et la vitalité de notre organisation, nous devons créer des occasions d'obtenir des données fiables en temps opportun. En d'autres termes, nous devons nous tenir au courant.

Nous devons également être sensibles au contexte communicationnel de nos programmes et activités et aux occasions qu'ils présentent. Nous devons veiller à exprimer clairement les messages de la Commission lors de nos échanges avec d'autres fonctionnaires afin de maximiser notre influence et d'ajouter à ce qu'ils savent de nos activités. Nous devons aussi trouver et utiliser des sources d'information qui peuvent être utiles à notre programme général. Nous devons prévenir la nécessité de réagir à des crises en connaissant à l'avance les dossiers qui nous toucheront.

COMMUNICATIONS AVEC LES CHEFS D'OPINION EXTERNES ET LE PUBLIC

La nouvelle loi met l'accent sur notre obligation de diffuser l'information. En outre, la politique fédérale est claire : c'est là une responsabilité inhérente de tout gouvernement représentatif. En conséquence, il faut s'assurer, grâce à nos activités de communication, que la CCEA soit visible, accessible et responsable envers le public.

La teneur de nos communications doit présenter une information claire sur nos programmes, nos politiques et nos priorités, afin que le public les comprenne bien. Nous devons aussi chercher à nous renseigner sur les opinions et les préoccupations du public. Il nous faut devenir plus proactifs dans nos relations avec les médias. On ne peut trop insister sur l'importance d'utiliser un langage clair dans nos communications avec les médias et le public. Nous devons toujours nous souvenir qu'en toute circonstance, officielle ou non, le public, nos pairs ou les médias nous considèrent comme ambassadeurs de la CCEA.

COMMUNICATIONS INTERNES

Les communications internes sont tout aussi cruciales que celles avec les groupes de l'extérieur. Certes, la technologie est importante et elle a sa place. Toutefois, nous devons reconnaître que les communications électroniques ont leurs limites, et il ne faut pas permettre que le contact humain soit remplacé par des moyens électroniques insatisfaisants. Nous devons aussi accorder de l'importance aux questions de communications personnelles soulevées par *Projet 96 et perspectives d'avenir*. Une des responsabilités de base de la direction consiste à diffuser l'information dont les employés ont besoin. Il faut la diffuser ouvertement à tous les niveaux. On accordera beaucoup de valeur aux opinions personnelles. Chaque employé doit avoir la confiance nécessaire pour réagir, faire des suggestions et participer à la résolution des problèmes. En somme, la CCEA doit devenir une organisation où les gestionnaires et les employés communiquent régulièrement et efficacement.

Résultats envisagés

- Une politique des communications qui nous guidera dans nos échanges avec les décideurs et les chefs d'opinion de l'extérieur.
 - Un programme complet de préparation et de diffusion de documents de nature scientifique, technique et réglementaire.
 - Des gestionnaires et des employés qui tiennent compte des aspects communicationnels de leurs programmes, de leurs politiques et de leurs activités.
 - Des programmes qui amélioreront nos compétences de base en communications.
 - Des indicateurs permettant de suivre l'évolution de dossiers politiques et publics.
 - Des relations proactives avec nos partenaires de réglementation fédéraux et provinciaux.
 - Des communications efficaces entre les employés et les gestionnaires de tous les niveaux ainsi qu'avec les groupes intéressés de l'extérieur.
-

Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre

J.D. Harvie



ACHÈVEMENT DE PROJET 96 ET PERSPECTIVES D'AVENIR

ORIENTATION STRATÉGIQUE : Nous devons terminer l'examen et l'application des recommandations de *Projet 96 et perspectives d'avenir*.

Pourquoi?

Les résultats de *Projet 96 et perspectives d'avenir* constituent un appel au changement qui touche toutes les facettes de l'organisation. Rappelons qu'à cette occasion, les employés ont examiné à fond les structures et le fonctionnement de la CCEA, y consacrant des milliers d'heures de travail et formulant quelque 400 recommandations d'ordre fondamental.

Rares sont les organisations qui acceptent de se scruter de si près. Le fait que ce projet ait été mené à bien en même temps que la CCEA continuait de remplir ses responsabilités opérationnelles témoigne de l'engagement, de la créativité et de l'industrie de ses employés. D'ailleurs, les thèmes qui se sont dégagés des recommandations montrent clairement la force de nos employés, soit la capacité et la volonté de faire face aux changements et aux défis que réserve l'avenir. À tous les points de vue, ce projet a été une grande réussite dont nous pouvons tous et toutes être fiers, et il faut féliciter l'ensemble des employés des efforts supérieurs déployés. La preuve est maintenant faite que la participation du personnel est essentielle à la bonne gestion et que les employés peuvent montrer la voie à suivre.

Il incombe maintenant à la haute direction de veiller à pousser l'initiative jusqu'au bout afin d'en tirer pleinement parti. Un grand nombre des recommandations issues de *Projet 96* sont en cours de réalisation; il faut maintenant les documenter et les diffuser à tous les employés. Il faut aussi donner suite au reste des recommandations le plus tôt possible.

La direction s'est engagée envers son personnel à mettre en œuvre les recommandations de *Projet 96*. Chaque employé devrait maintenant, à son tour, s'engager à participer à leur mise en œuvre. En effet, nous nous devons tous de mener cette initiative jusqu'au bout.

C'est à la haute direction qu'il revient de prendre les décisions, de guider et d'attribuer les responsabilités. Toutefois, en définitive, c'est tout le personnel qui devra assurer le succès du projet.

Résultats envisagés

- L'achèvement de l'examen par la direction et de la prise de décisions sur toutes les recommandations.
 - La mise au point des plans et des mécanismes assurant l'application complète de toutes les recommandations acceptées.
 - Des rapports d'étape, des renseignements précis sur les résultats et une bonne évaluation des conclusions.
-

Membre du Comité de direction responsable de la mise en œuvre

J.G. Waddington

ANNEXE I

Mandat des membres du Comité de direction chargés de mettre en œuvre une orientation stratégique

Objectif

Il incombe à chaque membre du Comité de direction d'assurer la mise en œuvre efficace, en temps opportun, de l'orientation stratégique dont il est le principal responsable et de signaler régulièrement au Comité les progrès accomplis.

Responsabilités

- Préparer un plan d'action pour la mise en œuvre de l'orientation stratégique.
- Pour exécuter le plan d'action, attribuer les tâches ou former des groupes de travail chargés d'élaborer et de mettre en œuvre les initiatives nécessaires.
- Déterminer les objectifs à atteindre.
- Diriger l'exécution du plan d'action et donner des conseils à ce sujet.
- Élaborer et appliquer des mesures du rendement pour évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique et l'atteinte des objectifs.
- Tous les trois mois, signaler au Comité de direction et à la présidente les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique.
- Veiller à ce que les gestionnaires et les employés soient tenus au courant des initiatives de mise en œuvre de l'orientation stratégique et des progrès accomplis.
- Veiller à ce que les unités organisationnelles qui participent à la mise en œuvre de l'orientation stratégique communiquent et agissent de façon concertée.

Pouvoir

Lorsqu'il travaille à la mise en œuvre de la partie du plan stratégique qui lui a été confiée, le membre du Comité de direction possède un pouvoir général distinct de son pouvoir hiérarchique et qui s'étend à toutes les unités organisationnelles de la CCEA. Dans l'exercice de ce pouvoir général, il doit consulter pleinement les gestionnaires hiérarchiques des unités organisationnelles et communiquer régulièrement avec eux.